

# Stakeholder-Management bei Projektentwicklungsunternehmen im Bauwesen

**Doctoral Thesis**

**Author(s):**

Gerum, Johanna

**Publication date:**

2008

**Permanent link:**

<https://doi.org/10.3929/ethz-a-005742335>

**Rights / license:**

In Copyright - Non-Commercial Use Permitted

DISS. ETH Nr. 18039

**STAKEHOLDER-MANAGEMENT  
BEI PROJEKTENTWICKLUNGSUNTERNEHMEN  
IM BAUWESEN**

ABHANDLUNG  
zur Erlangung des Titels

DOKTORIN DER WISSENSCHAFTEN

der

ETH ZÜRICH

vorgelegt von

JOHANNA K. GERUM  
Dipl. Arch. ETH Zürich

geboren am  
17.04.1977  
von  
Deutschland

Angenommen auf Antrag von

Prof. Dr. H.-R. Schalcher, ETH Zürich, Referent  
Prof. Dr. K.-W. Schulte, Universität Regensburg, Koreferent

2008

## Zusammenfassung

In einer komplexen und dynamischen Umwelt empfiehlt es sich für Projektentwickler die (potentiellen) Stakeholder in die strategischen Entscheidungen und deren Umsetzung einzubeziehen, um dadurch die erfolgskritischen Ressourcen und die Handlungsfähigkeit des Unternehmens zu sichern. Deshalb ist es Ziel dieser Arbeit, ein Konzept für die Gestaltung des Stakeholder-Managements bei Projektentwicklern im Bauwesen zu begründen.

Für eine Theorie des Stakeholder-Managements wurde gezeigt, wie sich der Kreis der Stakeholder im Grundsatz und branchen- bzw. projektbezogen methodisch bestimmen lässt (Definitionsproblem) und wie die Konflikte zwischen den Stakeholdern und den Unternehmen, insbesondere durch ethische Prinzipien und das Konzept der dialogorientierten Unternehmensethik, produktiv geregelt werden können (Organisationsproblem). Daraus folgt die Kooperationsstrategie als ethisch verantwortungsvolles Handlungsmuster für die Interaktion zwischen Projektentwicklern und Stakeholdern. Die Analyse der Möglichkeiten und Grenzen einer Kooperationsstrategie ergab die besondere Bedeutung von Vertrauen und von „Vertrauenskontrolle“ bei der Entscheidung für kooperatives Handeln und für die Koordination der Kooperationspartner.

Die hohe Relevanz des Stakeholder-Managements für die Effektivität und die Effizienz von Projektentwicklern wird bei ihrer Verortung im strategischen Managementprozess deutlich. Dies gilt nicht nur für die strategische Analyse, wenn es um die Bestimmung des strategischen Potenzials geht, sondern auch für die Strategiegenerierung und die Entscheidung über die strategischen Optionen (strategische Wahl) sowie insbesondere für die Strategieumsetzung, die bei Projektentwicklern auf die Generierung und Realisierung von (neuen) Bauprojekten hinausläuft. Deshalb hat sich das Stakeholder-Management bei der Strategieumsetzung an den Phasen des Projektentwicklungsprozesses zu orientieren. Grundlage für eine erfolgreiche Implementation der Kooperationsstrategie im strategischen Managementprozess sind insbesondere eine proaktive Informationspolitik, die Vereinbarung von (projektbezogenen) Verhaltenskodizes sowie die Institutionalisierung von Strategieforen und von Kommissionen, die auch als organisatorischer Rahmen für eine Mediation dienen können.

Schliesslich konnte für das Stakeholder-Management die besondere Bedeutung der strategischen Kontrolle, die den gesamten strategischen Planungs-, Entscheidungs- und Realisationsprozess kritisch absichernd begleitet, herausgearbeitet werden. Im Rahmen dieses Strategiemonitoring werden die Informationen generiert, von denen das Stakeholder-Management ausgeht und bei (signifikanten) Änderungen auf Seiten der Stakeholder im Zeitablauf reagiert. Das Stakeholder-Management erhält durch die strategische Kontrolle unverzichtbare Informationen, die der Kompensation des Kooperationsrisikos von Projektentwicklungsun-

ternehmen dienen. Im Ergebnis sollte das Stakeholder-Management als ein zentrales Element des Risikomanagements bei Projektentwicklern etabliert werden.

## Abstract

In a complex and dynamic environment the involvement of (potenzial) stakeholders into strategic decisions and their realisation is recommended in order to secure resources which are critical for the firm's success and capability to act. Therefore, the aim of this study was to develop a well-founded concept of Stakeholder-Management for developers in the building industry.

For a theory of Stakeholder-Management it was shown how in principle the circle of stakeholders can be methodically defined and differentiated as branch-orientated, respectively project-orientated (problem of definition). Furthermore, it was pointed out how conflicts between stakeholders and corporations can be efficiently solved, in particular through measures related to ethical principles and a concept of business ethics based on dialogue (problem of organisation). From this a cooperation strategy emerges, that can be understood as an ethically responsible pattern for the interaction between developers and stakeholders. The analysis of the possibilities and limitations of such a strategy pointed to the vital importance of trust and "trust-control" with regard to a decision to act cooperatively as well as for the coordination of the partners of the cooperation.

Placing the Stakeholder-Management into the strategy process showed its high relevance for developers' effectiveness and efficiency. This applies not only to the strategic analysis, when strategic potenzial has to be identified, but also to strategy formulation, the decision about strategy options (strategic choice) as well as the strategy implementation which, for developers in the building industry, implies the generation and realisation of (new) construction projects. Therefore, Stakeholder-Management has to be orientated towards the different phases of the development process during strategy implementation. A pre-condition for the successful implementation of a cooperation strategy into the strategic process is in particular a pro-active communications policy, the agreement on a (project related) code of conduct, as well as the institutionalisation of strategy forums and committees, which can also provide an organisational frame for mediation.

Finally, the great importance of strategic control, which critically accompanies the entire process of strategy formulation, strategic choice and strategy realisation, could be demonstrated. This strategy monitoring generates the kind of information from which the Stakeholder-Management emanates and reacts over time, adjusting to (significant) changes on the stakeholder side. The Stakeholder-Management thus gains essential information from the strategic control, which serve as a compensation for the developers' cooperation risk. In conclusion, Stakeholder-Management should be established as a vital part of developers' risk management.